

コロナ禍で小売業はどう変わったか?

NRF2022報告、小売業35年の変遷と専門店の課題

一般社団法人ウイメンズ・エンパワメント・イン・ファッション

創設者 名誉会長 尾原 蓉子 氏



人々が選択肢と発信力を持つ時代 コロナで企業との関係が変化

コロナもですがウクライナのような状況が起これ、いつ、なにが、どんなスピードで起ころか予測できない時代を生きていると感じます。消費者も上辺を着飾つて見せかけの幸せを追求するより自然と共生しながら自分の生活を生きたいと変容していきます。それに対しても対応できるのは専門店、とくにこれからお話しするような新しいタイプの専門店だと思っています。アメリカの企業はサプライチェーンや人手不足などのさまざまな問題を抱えながらも、とにかく前向きで元気。日本の小売も負けないために、お役に立てるようなお話をしたいと思います。

さて、コロナ禍で変わったものの第一として、生きることの意味を人々が改めて考えるようになりました。人と地球への思いやりや人間回復ということです。モルガン・スタンレーの副会長がチョイスとボイスと語っています。今や消費者は、いつ、どこで、なにを、どのように買うか、たくさん選択肢を持ち、SNSを通していろいろな声を発信しています。これは企業と顧客の関係も変えると。社員もどんな働き方をするか、会社が自分の成長にどんなサポートをしてくれま

るのかしてられないのかを見るようになりました。企業は自社のパークスⅡ存在理由を問われています。消費者がコミュニティに対して社会的責任を果たそうと真剣に考え始めています。2番目に在宅ワークがどんどん進んでビジネスが大きく変容しました。EC（Eコマース）も伸びていますが、時代はオムニコマース（全方位）のインターネットコマース（ストリーミング）もあればソーシャルネットワーク、メタバースも出てきました。2年で10年分のDX（デジタルトランスフォーメーション）が進んだという指摘もあります。とにかく変容しつづけています。そうせざるをえない時代になったということです。

小売のスーパー・ノ・ヴァ 消費者はローカル志向へ

そんな中で2年ぶりにリアル開催されたNRF（全米小売業協会）大会のテーマは「Accelerate! = 加速せよ」。積極的に投資をして実験とイノベーションをくりかえし、前に進んでいこうという力強いメッセージです。

それから非常に示唆に富む展望がありました。小売コンサルのWDパートナーズ副社長ピーターソン氏の「小

売のスーパー・ノ・ヴァ（超新星）」という講演です。大きな星が生命を終え

るのかしてられないのかを見るようにありました。企業は自社のパークスⅡを生み出すように、ECと在宅ワークで既存のリアル店舗への意識がガラッと変化した今、多様な店が生まれ輝いていると語りました。移動販売、ローカルブランド、ダークストア、ピッケアップストア、インホームサービスと

いったものです。ダークストアとはネット販売専用の店舗のこと、ビッグブランドのローカル店とは、ウォルマートやノードストロームなどの大手の小規模ローカル店です。

実際に、昨年夏に米国で調査したところ、ショッピングしたい店舗として57%が地元コミュニティの中にあるローカルブランドを挙げたそうです。それからダークストアが50%、インホームサービス（自宅へのサービス）が35%。

インホームサービスはウォルマートが留守宅の冷蔵庫にまで食品を直接届けるサービスを拡大させています。家電の最大手ベストバイ社は「ギーク・スクワッド」という訪問サポートが好調で、たとえばテレビを買い替えたいといえば周辺機器も含めてコンサルティングと適切な推奨をしてくれます。

ピーターソン氏はソルボンヌ大学のカルロス・モレノ教授の「15ミニツツシティ」という論文を挙げて「勉強



してください」と述べました。環境に配慮した都市計画政策の骨格になるスマートシティ構想のひとつで、車を使わず日常生活のアクセスを自転車で15分以内にできるシティ（市／町）へシフトするものです。

実験と革新が進行 多様性、公平性もより重視

この大会では主に4つのトピックが語られました。「楽観主義」「実験」「D E & I」「サステナビリティ」です。

まず樂觀主義。ホリデー商戦が前年比14.1%増と、消費者の購買意欲が非常に強いとわかりました。大手ディスカウント店のターゲット社が自分たちのアジェリティ（機敏性）、フレキシビリティ（柔軟性）、アダプタビリティ（適応性）に自信がついたと言っていました。モルガン・スタンレーも低金利と消費者の貯蓄増で新ビジネス拡大のチャンスであると強調しています。それから家電量販のベストバイの社長は自社のペーパスと社員の価値観を重ね合わせることでさらにパワーアップできると語っています。

次に実験。各社とも新しい試みをたくさんしています。たとえばペット用品を売っていたチューイー社は獣医とネットワークを作つて顧客を紹介するなど、ペットに関わるトータルサービスの会社に変身。株式銘柄が米国の株価指数に加わるほど急成長を遂げました。ラルフローレンはパンデミックでビジネスを大々的にリセットしました。CEOが自身のアバターを作り、ポロのラグビーシャツを着せて楽しんでいます。「そんなことやつて利益になるの」といわれても、やってみなければ分からんですね。

D E & Iというのは、ダイバーシティ（多様性）、エクイティ（公平性）、インクルーシブ（包括性）です。ウォルマートは、新規雇用に黒人や有色人、マネジメント昇格は44%が女性で39%が白人以外の人々というように実行しています。「消費者はD E & Iを通じて企業の価値を感じている。これに欠ける会社は5～10年後には存在が危ういでしまう」とモルガン・スタンレーの副会長。

サステナビリティについてはもう言うまでもありません。デトロイト社の消費者調査（世界27か国、2万3000人対象）によると57%が過去4週間にサステナブルな商品サービスを購入し、30%が高価格でも購入したと回答。「持続可能性をコストと思ってはいけません。これは投資です」と強調していました。イケアでは多くの人にサステナブル消費を実行してもらえるように価格をリーズナブルにする努力をしています。7～8ドルだったLEDの電球を1ドル29セントにしたとか。製品開発の段階から素材のリサイクルを念頭に置き、紙のカタログ廃止も実施しました。

ファッショングローバルマートは「Save money. Live better.」をミッションとしています。お客様にリーズナブルで価値ある商品を提供し、より豊かな生活を実現するという意味です。コロナ禍では食品などを扱うエッセンシャルワーカーを自任して、スタッフが知恵を絞ってこの使命を実現してくれた、本当に感謝しているとCEOが述べました。ウォルマートのCEOは全米小売業協会の次期会長に就任します。今、マスマーチャンダイザーがリーダー

の価値観だと言っているそうです。登壇したリーダー企業には共通点がありました。各社とも「ぶれない軸」を持っているんです。ペーパス（存在意義）や北極星という言葉がいへんよく聞かれました。会社が危機を迎えたときに判断のよりどころになる思考・行動の原点であり、ユニークな企業文化を創造するベースです。徹底したお客様中心主義のほか、お客様と社員両方に對して個人の成長をサポートしている会社もあります。「あなたはどんな人生を送りたいの？」それをサポートするよ」というんですね。いくつかご紹介しましょう。

まずウォルマートは「Save money. Live better.」をミッションとしています。お客様にリーズナブルで価値ある商品を提供し、より豊かな生活を実現するという意味です。コロナ禍では食品などを扱うエッセンシャルワーカーを自任して、スタッフが知恵を絞ってこの使命を実現してくれた、本当に感謝しているとCEOが述べました。ウォルマートのCEOは全米小売業協会の次期会長に就任します。今、マスマーチャンダイザーがリーダー

業として脚光を浴びる時代になつたわけです。この会社にはサステナビティへの取り組みやバーチャル試着システム、ドローン配達など、最先端のトピックがたくさんあります。

ビジョンと戦略ある経営でCEOがビジョナリー賞をもらつたのがターニング点と戦略ある経営でCEOがビジョナリー賞をもらつたのがターニング点



(上) アマゾンは実験的な店舗を展開。発注や試着にスマホを活用するファッション店。スマートフォンで商品チェック→QRコードで購入して、購入ピックアップカウンターあるいは試着室に。(画像 Amazon)



(左) スターバックスのAmazon GOとの実験的提携ストア。奥には、個人用に仕切ったワークスペースもある。店舗が単にモノを売るだけのスペースの時代は終わったことの好事例。(画像 Starbucks)

（左）スターバックスのAmazon GOとの実験的提携ストア。奥には、個人用に仕切ったワークスペースもある。店舗が単にモノを売るだけのスペースの時代は終わったことの好事例。(画像 Starbucks)

（右）アマゾンは実験的な店舗を展開。発注や試着にスマホを活用するファッション店。スマートフォンで商品チェック→QRコードで購入して、購入ピックアップカウンターあるいは試着室に。(画像 Amazon)

（左）アマゾンの台頭でみんながECに注目していた頃でしたから、最初は冷ややかな目で見られたそうですが。データサイエンスにも注力していく、シリコンバレーのエンジニア、サイエンティストたちが毎週3000万人におよぶ顧客データを徹底分析しています。そして人材への投資は、初任給が時給24ドルだそうです。

百貨店型のノードストロームはオンライン店とリアル店、フルライン店とローカル店舗の相乗効果で成功しています。ローカル店では商品ピックアップのほかに、予約制でスタイリング相談や試着もできます。マーチャンダイジングが強みですから毎年10%はブランドの入れ替えをします。ホーム用品やフィットネスにも参入しました。そのうえで徹底した顧客中心主義を

貫いています。提案や課題に対してもトップが必ず「What did Customer say?」お客様はなんて言つてるの?と聞くんです。

2年後には8000億ドル? メタバースの可能性

小売の未来を考えたとき「メタバース」のポテンシャルは非常に大きいと感じています。マイクロソフトのナデラ会長によれば「リアルの世界とコンピューティングの世界の相互乗り入れ」。3DやCGの技術で三次元の仮想空間をつくり、人々がアバターなど自分の分身を使って交流やビジネスができるしくみです。任天堂のゲームソフト『あつまれどうぶつの森』などもそのひとつです。昨年秋にフェイスブックが社名を「メタ」に変更し、メタバースを事業の中核に置くと発表して話題になりました。

すでに2007年頃にはディズニーが子ども向けの仮想世界サービス「クラブ・ベンギン」を提供していました。不治の病に侵された幼い子どもがクラブ・ベンギンで兄と遊び、寂しい入院生活を癒やしたという話を聞いて、いたく感動することがあります。

マーケティングコンサルタントのGDR社によれば現在のメタバースは主に4つに分類されます。

- ①暗号仮想世界。仮想通貨（暗号通貨）とかNFT（非代替性トークン）といったもの。デジタル資産を取り引けます。
- ②企業メタバース。教育研修や共同作業が容易になります。
- ③ゲーム。「フォートナイト」や「ロブロックス」が人気です。
- ④仮想オフィス。バーチャル会議室の「ワークルームス」など。パソコンの資料を共有できるだけではなく臨場感のあるコミュニケーションが可能です。

知り合いがワーカルームスを愛用していて、ズームなんか目じゃない、動作も音声も本当にリアルと言つてました。ブルームバーグ社は2024年の市場規模が約8000億ドルに達すると試算しています。ファンションでもバーチャルの服を販売するサイト、ブランドが続々登場しています。

2022年は消費者が小売への期待をふくらませて実店舗へ戻る

さて、今年の予測です。

消費者のネット購買は止まらないものの、顧客は実店舗に回帰します。VRや店内アプリの強化がサポート

ツールになるでしょう。

ネット販売は食品の大部分に広がるけれども小売が自社でデリバリーサービスをオプションが拡大します。

インターネット上で音声や動画をリアルタイムで配信する「ライブストリーム」は世代を通じてさらに拡大するでしょう。ただし加速は今までほど急カーブではないと思います。

メタバースは前述したとおり、NFTは評価がまちまち。どちらも今年中に大きな動きはないけれども、あるべき可能性をチェックし、自社に合う実験に取り掛かることは重要です。

消費者の小売への期待は拡大します。その期待はどんどんエスカレートしそうです。そしてスノードームのようにさまざまな予測が飛び交うでしょうけれども、自分の立ち位置をはつきりさせて、前へ進んでください。

一人十色の時代。質を追求し、ショッピングで自己実現

私が35回のNRF大会参加から学んだことは「時代の潮流を見る」ということです。4つの潮流を念頭に置いています。

(1) 社会・経済環境の潮流

高度成長期からバブル崩壊へと進み、低成長の今は質の追求期に入っています。「プロセス経済」とも呼ば

れます。モノそのものより、それができる過程や使う過程に価値が生まれたことがあります。それから国内市場から海外に進出してグローバルになつたけれども今はネットにより国境は消滅しています。

(2) 消費者の意識と市場の潮流

横並びの時代から1ランク上を志向し、差別化を経て、自己実現の時代へ。他人はどうであっても自分の生活を大事にするということですね。

またこれまで、巨大なマス市場があつて私たちの商売はラクだったけれども、「個」の市場が進んで今は十人十色どころか一人十色。いろんな私がいるという時代になりました。

(3) テクノロジーの潮流

有線のコミュニケーションから無線に移り、インターネットからメタバースへという方向です。パソコンからスマートフォンになり、ヘッドセットなどのウエアラブルへ。

(4) 時代を牽引した小売の潮流

百貨店から量販店がもてはやされる時代が到来し、次いでショッピングセンターが開発され、さらにネット販売からオムニコマースへ。オムニチャネルはもう古い概念です。

この35年を振り返りますと、お店で販売員が棚から商品を持ってきてくれていたのがセルフサービスになり、大型店になり、そしてインターネットと

トが登場しました。ITバブルが弾けた2000年頃は「ピュアプレイヤー」と呼ばれたネットオンリーの小売が勢いを持っていて、リアルの店舗は全部負債になるなんて騒いでいました。それをNRFは「クリックアンドモルタル」、モルタル＝実店舗はネットと同じ重要なだと言いました。コロナ禍を経た今後も、実店舗への回帰が進みます。単なる物販の拠点ではなく、コミュニケーションのよりどころになります。人々が毎日生活している地元でリラックスできるお店が注目されるのです。それこそが専門店であろうと思います。

自社、あるいはあなたの個人のパークス、北極星は?

最後に、私から未来の専門店に向けた期待のメッセージです。

未来は超パーソナル化、超ローカル化していきます。するべきです。イノベーション、アグリテイ、フレキシビリティ、適応力が非常に重要です。コミュニケーションを大事にし、育てていきましょう。地域もそうですが、会社の社員コミュニケーションもありますね。ウォルマートはすべての社員を「ウォルマートプラス」というネットの特別会員に招待し、無料で会員にしました。

それから継続的なイノベーションと

実験。これからの時代はやつてみないとわからない。続けることが大切です。

D E & I もぜひ。ちょっと今まで異

分子扱いだった外国人、女性、マイノリティの活躍の場をつくるということ。違う意見、違う価値観、違う体験をもとにいろいろな人がテーブルにアイデアを出し、議論し、磨いていかないとイノベーションは起こりません。とくに日本の場合、有效地に活用されてないのは女性の能力です。女性の管理職比率がとても低いですね。日本専門店協会のメンバーの皆さんにはこの比率を高めようと大変な努力をしておられると言聞いて心づよく思っています。管理職という肩書きではなくて、リーダーとしてのマネジメント能力を育ててほしい。女性は30代前半に昇進とライフィベントの結婚出産が重なり、大きなハードルになってしまいます。これは男性が持っていないハンディキャップなんですね。だからその年齢に達するまでにリーダーシップを醸成するような場を与えていただきたい。そうするとリーダーとして新しいことをやっていく、人をまとめて大きな仕事をする、といったことの面白さを体験でき、自信もできます。

さあ、皆さんの会社としてのパークス＝社会的存在意義はなんですか。会社の、あるいは皆さん個人の北極星はどこにありますか。